

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**Relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho, os Estilos de Liderança e
a Satisfação Profissional.**

Mariana Sofia Ramires Tavares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho, os Estilos de Liderança e
a Satisfação Profissional.**

Mariana Sofia Ramires Tavares

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

Índice

Resumo/Abstract.....	1
Agradecimentos.....	2
1.Introdução	3
1.1. Qualidade de Vida no Trabalho	4
1.1.1 Conceções da Qualidade de Vida no Trabalho	4
1.1.2. Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho	5
1.2. Satisfação Profissional.....	8
1.3. Estilos de Liderança	10
1.3.1 Conceções da Liderança	10
1.3.2. Liderança Transacional	10
1.3.3. Liderança Transformacional	12
1.4. Relação entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional	13
1.5. Relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação Profissional	13
1.6. Relação entre os Estilos de Liderança e a Satisfação Profissional	14
1.7. Relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e os Estilos de Liderança	15
2. Método.....	16
2.1. Participantes	16
2.2. Instrumentos.....	16
2.2.1. Inventário da Qualidade de Vida no Trabalho	17
2.2.2. Inventário da Satisfação Profissional	18
2.2.3. Questionário Multifatorial da Liderança	18
2.3. Procedimento	20
3. Resultados.....	20
3.1. Análise descritiva e índice de precisão	20
3.2. Análise das relações entre as variáveis.....	24
4. Discussão	28
5. Referências	35

Índice de Quadros

Quadro nº:

Página

1. Frequências e percentagens para as variáveis Sexo e Setor Organizacional.....	16
2. Médias, desvio-padrão e coeficientes alfa de Cronbach para a Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional, Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....	20
3. Médias, desvio-padrão e coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões da variável Qualidade de Vida no Trabalho.....	22
4. Coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões da variável Liderança Transacional.....	22
5. Coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões da variável Liderança Transformacional.....	23
6. Correlações entre Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Estilos de Liderança.....	24
7. Correlações entre as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.....	26
8. Correlações entre as dimensões da Satisfação Profissional, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.....	27

Resumo

As empresas devem ter em atenção fatores determinantes na gestão do seu capital humano, com fim a desenvolver um negócio sustentável, priorizando temas como a Qualidade de Vida no Trabalho, que influencia a Satisfação Profissional, e o consequente sucesso organizacional. Outro fator fundamental para a edificação dos níveis de motivação, qualidade de desempenho, compromisso e satisfação dos trabalhadores são os Estilos de Liderança adotados nas organizações. Assim, a presente investigação tem como propósito compreender a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho, os Estilos de Liderança e a Satisfação Profissional, e quais as diferenças que existem entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional. Com uma amostra de 94 trabalhadores, os resultados demonstraram que existem intercorrelações significativas entre a Qualidade de Vida no Trabalho, a Liderança Transacional, a Liderança Transformacional e a Satisfação Profissional. Foram encontradas diferenças entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional nas correlações com as variáveis propostas.

Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho; liderança transacional; liderança transformacional; satisfação profissional.

Abstract

Organizations must take into account determining factors in the management of their human capital, with the aim of developing a sustainable business, prioritizing themes such as Quality of Life at Work, which influences Professional Satisfaction and consequent determins organizational success. Another fundamental factor witch increase levels of motivation, performance quality, commitment and employee satisfaction are the Leadership Styles adopted in organizations. Thus, the present research aimed to analyse the relationship between Quality of Work Life, Leadership Styles and Professional Satisfaction, as well as the difference that exists between a Transformational Leadership and a Transformational Leadership. With a sample of 94 workers, the results demonstrated that there are significants intercorrelations between Quality of Life at Work, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Professional Satisfaction. Important differences were found between Transactional Leadership and Transformational Leadership in the correlations with the proposed variables.

Keywords: Quality of work life; transactional leadership; transformational leadership; professional satisfaction.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família, amigos e colegas pelo apoio que me deram no decorrer do meu percurso acadêmico. Em especial, fica uma enorme gratidão:

Ao meu namorado que sempre me incentivou e motivou para que continuasse este projeto, que sempre me ouviu e dedicou muito do seu tempo a compreender todas as minhas inquietações.

Ao meu pai que apesar de longe sempre me apoiou e forneceu a sua opinião, contribuindo para que conseguisse alinhar a tese às minhas expectativas.

À minha mãe, avós e irmãos por me ajudarem a ultrapassar os meus obstáculos e incentivarem a nunca desistir dos meus objetivos.

Aos meus amigos que demonstraram muita amizade ao longo destes anos e que sempre me apoiaram, mesmo quando estive ausente durante algum tempo.

Ao meu professor que sempre se demonstrou inteiramente disponível e motivado para esclarecer dúvidas, e que forneceu sugestões de melhoria em todas as etapas deste percurso.

Obrigada.

1. Introdução

As organizações são organismos complexos que operam num meio também, por si, só exigente, e em constante renovação. As empresas têm de se adaptar às várias mudanças resultantes da evolução progressiva e intensa da tecnologia e da ciência, do enriquecimento do comércio, e da expansão da economia internacional, para poderem ter vantagem, face à competição global. A capacidade de adaptação tornou-se uma norma de sustentabilidade para o sucesso das organizações, pelo que, a adoção de estratégias eficazes é fundamental para melhorar a respetiva posição competitiva, e produtividade organizacional (Brown, Kulik, Cregan & Metz, 2017).

Para suportar a adaptação ao mercado competitivo, as organizações devem adotar estratégias alinhadas com o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores, tornando central a edificação dos níveis da Qualidade de Vida no Trabalho do respetivo capital humano. A Qualidade de Vida no Trabalho é um fator essencial para que as empresas tenham trabalhadores satisfeitos, com desempenhos eficientes, mais motivados e fidelizados (Efraty & Sirgy, 1990). *À priori* as empresas devem perceber os trabalhadores como um elemento ativo na organização, que contêm um conjunto de necessidades e perspectivas decorrentes do trabalho, e do processo de integração na empresa (Mosadeghrad, 2013). Deve, portanto, persistir nas organizações a constante preocupação com os colaboradores, prevendo que um funcionário insatisfeito será nocivo para a organização.

Simultaneamente, os líderes detêm um papel ativo na gestão do capital humano, cujo objetivo é priorizar o bem-estar dos seus trabalhadores, o desenvolvimento das competências e a satisfação das respetivas necessidades, elevando os níveis da Qualidade de Vida no Trabalho (Swamy, Nanjundeswaraswam & Rashmi, 2015). Deste modo, é importante a forma como o líder faz a gestão do trabalho dos seus colaboradores, uma vez que, influencia o desempenho, qualidade de vida e a satisfação profissional dos mesmos (Barzegar, Afzal, Tabibi e Delgoshaei 2012; McNeese-Smith 1995, Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012).

Por haver inúmeras vantagens inerentes aos níveis de desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Estilos de Liderança adotados nas organizações para os trabalhadores, quer a nível idiossincrático, quer para a produtividade e proveito organizacional, nesta investigação tem-se como objetivo analisar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho, os Estilos de Liderança e a Satisfação

Profissional. O foco será compreender se os níveis da Qualidade de Vida no Trabalho estão relacionados com a Satisfação Profissional dos Trabalhadores, e averiguar a existência de correlações entre os Estilos de Liderança e estas duas variáveis, verificando se existem diferenças significativas entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

A estrutura da dissertação está organizada por quatro secções. A Fundamentação Teórica descreve a operacionalização, modelos e vantagens inerentes à Qualidade de Vida no Trabalho, os Estilos de Liderança e à Satisfação Profissional, em que, paralelamente são apresentados os objetivos e hipóteses do estudo. De seguida consta o Método, que contém informações sobre os participantes que estiveram envolvidos na investigação, os procedimentos e instrumentos utilizados. Posteriormente, a apresentação dos Resultados, informa sobre os dados obtidos durante a investigação. Por último, a Discussão, resulta da análise de todas as informações e dados obtidos durante a investigação e salienta as limitações e sugestões adicionais para futuras investigações.

1.1. Qualidade de Vida no Trabalho

1.1.1. Conceções da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido, cada vez mais, objeto de análise para muitos investigadores (Lawler & Ledford, 1981). A preocupação primordial com este tema surgiu nos estudos de Hawthorne, produzidos por Elton Mayo, que tinha como objetivo inicial determinar o impacto das condições do local de trabalho, nomeadamente a qualidade da iluminação, no nível de produtividade de um grupo de trabalhadores. Nesta investigação conclui-se que os trabalhadores melhoram o respetivo desempenho, por se sentirem valorizados (Hsu & Kernohan, 2006).

Após a realização dos estudos de Hawthorne, a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores aumentou significativamente (Rose, Beh & Idris, 2006), levando ao desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho. Deste modo, vários investigadores de diferentes áreas tentaram operacionalizar este conceito, sendo que, entre 1969 até 1975, a Qualidade de Vida no Trabalho foi alvo de várias interpretações. Alguns investigadores consideraram que era uma variável, que representava a reação dos indivíduos no trabalho (Vagharseyyedin, Vanaki & Mohammadi, 2011). Outros, interpretavam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma abordagem, que priorizava os resultados individuais (Vagharseyyedin et al., 2011). Também foi, frequentemente,

definida como um método, que englobava técnicas e abordagens específicas, como processos de redesenho do local de trabalho. Este método teria como objetivo alinhar o ambiente de trabalho às necessidades e expectativas dos funcionários e, consequentemente, aumentar os níveis de satisfação e produtividade (Swamy, et al., 2015; Vagharseyyedin et al., 2011).

Adicionalmente, entre 1975 e 1980, a Qualidade de Vida no Trabalho foi considerada um movimento, no sentido em que, refletia as atitudes e os comportamentos, que a sociedade considerava importantes, no local de trabalho (Vagharseyyedin et al., 2011). Após esta abordagem, até 1989, o termo Qualidade de Vida no Trabalho, passou a significar mais, do que, garantir a satisfação num bom ambiente de trabalho, tornando-se um conceito global nas organizações, que incluía tudo o que estava relacionado com os trabalhadores (Hsu & Kernohan, 2006).

Atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho é considerada um conceito multidimensional e dinâmico, que se refere ao nível de satisfação dos colaboradores com a vida profissional. Simultaneamente, representa um sistema de análise da forma como os trabalhadores executam o seu trabalho e estão integrados na organização (Mosadeghrad, 2013; Nayeri, Salehi & Noghabi, 2011). Deste modo, o trabalhador é visto como um ser ativo que detém um conjunto de sentimentos perante as várias dimensões do trabalho e necessidades, decorrentes da participação no trabalho, cuja satisfação, se refere à respetiva Qualidade de Vida no Trabalho.

No entanto, o foco não são somente os trabalhadores, mas também, a organização, sendo pioneiro tonar os objetivos de ambos convergentes e exequíveis (Efraty & Sirgy, 1990). Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho possui duas vertentes, a preocupação pelo bem-estar dos trabalhadores e a eficácia organizacional (Hsu & Kernohan, 2006), sendo conceptualizada por Swamy, et al. (2015) como a análise dos níveis de satisfação das necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, que exercem funções num determinado meio envolvente, com fim a atingir as metas organizacionais.

1.1.2. Modelos da Qualidade de Vida no Trabalho

A Abordagem da Satisfação das Necessidades

Nesta perspetiva, a Qualidade de Vida no Trabalho tem como base o princípio de que as pessoas apresentam um conjunto de necessidades, que desejam satisfazer no trabalho

(Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001). Efraty e Sirgy (1990) procederam ao seguinte agrupamento das necessidades: as necessidades de sobrevivência (segurança e recursos económicos); as necessidades sociais (relações interpessoais e a aceitação num grupo social); as necessidades do ego (autoestima e autonomia) e as necessidades de autorrealização (crescimento e desenvolvimento de competências). A perspetiva de que a designação da Qualidade de Vida no Trabalho consiste na satisfação das necessidades pressupõe que a natureza do trabalho deve apresentar um conjunto de características alinhadas a essas vontades, uma vez que, quanto maior for o grau de satisfação dos trabalhadores, maior será a Qualidade de Vida no Trabalho (Sirgy et al., 2001).

A Abordagem do *Spillover*

A abordagem do *spillover* transcende a abordagem da satisfação das necessidades, na medida, em que para além de considerar o grau de satisfação dos colaboradores, diferencia os domínios da vida. O *spillover* representa a possibilidade de um domínio da vida poder influenciar outro, com a acrescida consequência de que essa transferência pode inibir ou estimular o desempenho nesse outro domínio, levando a consequências negativas ou positivas (Edwards & Rothbard, 2000). A influência da satisfação num domínio para outro papel da vida pode ocorrer de forma horizontal ou vertical. O *spillover* horizontal consiste na influência entre domínios próximos, por exemplo, o facto de a satisfação no trabalho influenciar a vida familiar. De modo a compreender o *spillover* vertical, Sirgy, et al. (2001) salientam a hierarquia de domínios, na qual os domínios de vida estão organizados hierarquicamente na mente das pessoas. Na base encontram-se os principais domínios da vida, como a família e o emprego, e no topo da hierarquia encontra-se a vida em geral, que reflete a satisfação com a vida e a felicidade pessoal. Assim, o *spillover* vertical engloba o princípio de que a satisfação ou insatisfação com os domínios da vida influencia a satisfação com a vida em geral, e vice-versa (Sirgy et al., 2001). Com base nesta abordagem, a Qualidade de Vida no Trabalho transcende os níveis de satisfação dos trabalhadores nas organizações, considerando a satisfação nos domínios da vida não profissional, e com a vida em geral.

A Teoria dos Sistemas Sociotécnicos

A Qualidade de Vida no Trabalho pode também ser operacionalizada com base na Teoria dos Sistemas Sociotécnicos. Esta teoria é composta por dois subsistemas, os sociais e os técnicos, e representa a interação entre o fator tecnológico e humano nas organizações.

Os subsistemas sociais envolvem as atitudes, as relações, os comportamentos, as competências e as necessidades do capital humano, cujo desempenho deve estar alinhado com as expectativas organizacionais. O subsistema técnico consiste no conjunto de ferramentas, técnicas, e procedimentos usados pelos membros do subsistema social para a realização das respectivas funções (Brooks & Anderson, 2005). Com base nesta teoria, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser melhorada através do redesenho do trabalho, ao se alinhar os sistemas técnicos aos sociais. Para tal, é necessário a identificação prévia das necessidades pessoais de cada trabalhador, e a posterior implementação dos meios e das tecnologias necessários para promover a satisfação do capital humano (Brooks & Anderson, 2005; Pasmore, Francis, Haldeman & Shani, 1982).

O Modelo Hackman e Oldham

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ainda ser analisada com base no Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976). Este modelo estipula que existem cinco características do trabalho relevantes, sendo três delas a Variedade das Competências (grau em que o trabalho requer a utilização de diferentes competências), a Identidade da Tarefa, (execução completa do trabalho), e o Significado da Tarefa, (impacto do trabalho na vida das pessoas). Estas três características contribuem para um dos três estados psicológicos críticos, nomeadamente o Significado Sentido no trabalho (grau de percepção de que o trabalho tem significado e valor). A quarta característica, a Autonomia, (grau de liberdade e independência na execução e planeamento do trabalho) influencia o estado psicológico designado Responsabilidade Sentida (nível em que o sujeito é responsável pelo seu trabalho, e respetivo resultado). Por último, a característica *Feedback* (grau de obtenção de informações diretas e claras sobre o desempenho profissional) sustenta o estado psicológico Conhecimento dos Resultados (grau de conhecimento do nível de eficácia do desempenho). As características do trabalho influenciam os estados psicológicos e, conseqüentemente, os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, pelo que, podem aumentar os níveis de motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores, e diminuir a probabilidade de casos de absentismo e *turnover* (Hackman & Oldham, 1976). Um fator importante que atua e modera as relações entre os três estados psicológicos é a necessidade de crescimento individual, que pode edificar a relação entre as características do trabalho e as atitudes e os comportamentos dos colaboradores (Hackman & Oldham, 1976). Assim, esta teoria pressupõe que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser avaliada com base nas características do

trabalho, as quais proporcionam informações sobre as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, e explicam os determinantes da satisfação no trabalho (Sirgy et al., 2001).

O Modelo de Walton

Por sua vez, Walton (1973) defende que a Qualidade de Vida no Trabalho se refere à reação dos funcionários perante as condições e características inerentes ao trabalho, propondo oito categorias da Qualidade de Vida no Trabalho. A Compensação Justa e Adequada representa a obtenção de uma remuneração apropriada, tendo em conta, os critérios predefinidos para a função e a distribuição equilibrada entre os diferentes trabalhadores. O fator Condições de Trabalho (segurança e saúde) salienta a preocupação de se manter boas condições no trabalho, diminuindo casos de acidentes e promovendo a saúde dos trabalhadores. A Oportunidade de Utilizar e Desenvolver Capacidades possibilita o aproveitamento do capital humano, com o objetivo de aumentar os níveis de autoestima, e envolvimento de cada sujeito.

A Oportunidade de Crescimento, Avanço e Desenvolvimento na Carreira é um fator que promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, fornece meios de aprendizagem de novos conhecimentos e oportunidades para o desenvolvimento da carreira profissional dentro da organização. A Integração Social na organização representa o apoio, a justiça, e a aceitação de trabalhadores independentemente dos traços, capacidades, etnia, sexo e nacionalidade. Adicionalmente, o Constitucionalismo na organização do trabalho prioriza os direitos dos colaboradores sustentados pela lei. O Equilíbrio entre o Trabalho e o Espaço Total de Vida representam o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, e por último, a Relevância Social consiste na responsabilidade social da organização subjacente aos produtos e serviços que presta na comunidade. Estas características devem estar alinhadas com as necessidades dos colaboradores, de forma a contribuir para os respetivos níveis de motivação, de desempenho e de satisfação (Walton, 1973).

1.2. Satisfação Profissional

A satisfação no trabalho consiste na avaliação que os colaboradores fazem sobre o trabalho, podendo ser negativa, neutra ou positiva (Sawar, Mumtaz, Batool & Ikram, 2015). Armstrong (2006) defende que este conceito se refere aos sentimentos ou atitudes idiossincráticas subjacentes ao trabalho, sendo transparente por ser visível a partir dos

comportamentos consequentes (Spector, 1997). Ou seja, caso as atitudes dos trabalhadores sejam positivas as pessoas experienciam níveis elevados de satisfação (Armstrong, 2006).

Para além da satisfação profissional afetar bastante as atitudes e comportamentos dos trabalhadores é também um fator preditivo dos níveis de saúde (Locke, 1969). Quando se verificam níveis de insatisfação no trabalho a probabilidade de coexistirem casos de *burnout*, ansiedade e depressão aumenta (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Este cenário tende a piorar quando os colaboradores são incapazes de fazer a segmentação ou a compensação entre os domínios da vida. A segmentação é o processo no qual o indivíduo pode optar por bloquear qualquer transferência entre domínios (Wilensky, citado por, Sirgy et., al, 2001). Por exemplo, um sujeito desmotivado com o trabalho, pode evitar que esse sentimento negativo afete determinados aspetos da sua vida pessoal. Por sua vez, a compensação relata o equilíbrio entre os domínios da vida, ou seja, se uma pessoa está insatisfeita com a sua vida pessoal, pode compensar, aumentando o seu desempenho no trabalho (Sirgy et., al, 2001).

Hoppock (1935) defende que da combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais, resultam informações sobre os níveis de satisfação dos colaboradores no respetivo local de trabalho. Os aspetos externos, assim como, as influências de fatores internos explicam os níveis de satisfação dos colaboradores, e a forma como se sentem. Na mesma perspetiva, Herzberg (1987) considera que existem dois tipos de fatores que afetam a satisfação profissional: fatores extrínsecos e fatores intrínsecos. Os fatores extrínsecos ou de higiene que, quando presentes, levam à não insatisfação profissional, não são suficientes enquanto causa de satisfação. Exemplos destes fatores são o salário e os benefícios, a segurança, as relações interpessoais, as políticas da organização, o estilo de liderança, e as condições de trabalho. Por outro lado, a presença dos fatores intrínsecos ou motivacionais leva à satisfação profissional, e englobam aspetos como a realização e o desenvolvimento, o reconhecimento, a natureza do trabalho e a responsabilidade (Herzberg, 1987). Ou seja, quando um trabalhador se sente realizado com o seu trabalho, e é adequadamente recompensado através do reconhecimento, autonomia e crescente responsabilidade, a satisfação profissional aumenta.

A satisfação profissional encontra-se relacionada com a qualidade do desempenho dos trabalhadores, com os respetivos níveis de motivação (Sawar et al., 2015), e saúde emocional e psicológica dos funcionários (Spector 1997). Deste modo, um trabalhador satisfeito é uma mais-valia para o sucesso organizacional, e consequente produtividade

(Aziri, 2011), por isso, as organizações devem identificar e evitar práticas de trabalho que causam insatisfação (Locke, 1969). Práticas como o excesso de carga de trabalho, o estilo de liderança adotado, baixos níveis de autonomia, entre outras, podem causar níveis elevados de stresse, portanto estas práticas organizacionais devem ser modificadas, com a finalidade de beneficiar a saúde dos colaboradores (Faragher et al., 2005). Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2003) consideram algumas características fundamentais para o aumento dos níveis da satisfação profissional nas organizações, como a Natureza do Trabalho, ou seja, as características e natureza das tarefas subjacentes a cada função e os Supervisores ou chefia que devem apoiar e demonstrar interesse nas necessidades dos colaboradores. Adicionalmente, o Salário e Benefícios que devem ser atribuídos de forma justa e adequada, as Oportunidades de Promoção e Desenvolvimento que devem estar presentes, e as Relações Interpessoais que devem ser positivas dentro da organização.

1.3. Estilos de Liderança

1.3.1. Concepções da Liderança

Atualmente, não existe um consenso entre investigadores no que toca à conceptualização da liderança, pelo que, cada um define este conceito de acordo com sua perspetiva (Yukl, 1989). Segundo Yukl (2012), a liderança consiste no processo de persuasão, com vista a influenciar um conjunto de colaboradores a executarem desempenhos de elevada qualidade, para que consigam, de forma eficaz, alcançar os objetivos partilhados. Aronson, Sieveking, Laurenceau e Bellet (2003) salientam que a liderança se refere ao conjunto de atitudes, comportamentos, competências e conhecimentos de um líder, que deve respeitar os colaboradores e fomentar níveis de comunicação claros e constantes com os seus funcionários. Skansi (2000) destaca ainda que ser líder envolve a presença num cargo de gestão, no qual se prioriza a interação social. Contudo, é constante na literatura a distinção entre gestor e líder, sendo ambos considerados imprescindíveis para o sucesso e bom funcionamento organizacional (Northouse, 2007).

1.3.2. Liderança Transacional

A liderança foi, inicialmente, estudada com base nas Teorias dos Traços, que defendiam que os líderes tinham um conjunto de características e atributos que lhes permitiam liderar com sucesso (Kirkpatrick & Locke, 1991). Após algumas críticas feitas, muitos investigadores procuraram para além das características, quais os comportamentos que

previam a eficácia dos líderes, o que conduziu ao desenvolvimento das Teorias Comportamentais (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Deste modo, o objetivo seria identificar aspetos do comportamento que explicassem a influência do líder no desempenho dos trabalhadores (Yukl, 2012). No seguimento destas teorias desenvolveram-se as Teorias Contingenciais que surgem da ideia, de que os comportamentos do líder não são situacionalmente universais, sendo necessária a análise do ambiente envolvente. Por exemplo, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1988) estipula que a eficácia do líder depende dos níveis de maturidade dos subordinados.

Desde o início do século XXI, tem-se verificado um aumento substancial do estudo da Teoria Transacional e Transformacional nas investigações (Goodwin, Wofford & Whittington 2001; Judge & Piccolo, 2004). Face à Liderança Transacional, Burns (1978) salienta a constante troca entre o líder e colaborador, na qual o líder motiva os seus colaboradores, através do processo de transação recompensa/desempenho, sendo que, os trabalhadores, recebem, com base no seu desempenho, recompensas como o salário ou alguns benefícios (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

Na tentativa de validar os conceitos de liderança de Burns, Bass desenvolveu o Questionário Multifatorial da Liderança, constituído por quatro dimensões da Liderança Transformacional, duas dimensões da Liderança Transacional, e duas dimensões da Liderança Laissez-Faire (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004). A primeira dimensão da Liderança Transacional refere-se à Recompensa Contingente, que se baseia no aumento dos sistemas de troca, na qual o líder esclarece previamente as expectativas, o desempenho desejado e os benefícios oferecidos, e posteriormente, atribui recompensas aos subordinados, dependendo do esforço despendido e do nível de desempenho alcançado (Den Hartog et al., 1997; Judge & Piccolo, 2004). Adicionalmente, a segunda dimensão da Liderança Transacional é a liderança por Gestão por Exceção Ativa, que consiste na antecipação de problemas e na monitorização cuidada de erros e, caso estes se verifiquem, o líder desempenha ações corretivas (Bass et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004). Por sua vez, a liderança *Laissez-faire*, por vezes considerada como a evitação ou ausência de liderança (Judge & Piccolo, 2004), compreende as dimensões Gestão por Exceção Passiva e *Laissez-faire*. A dimensão Gestão por Exceção Passiva significa que o líder só age depois dos problemas ocorrerem, sem ter avaliado irregularidades, evitando estabelecer acordos, esclarecer expectativas, metas e padrões a serem alcançados pelos colaboradores (Bass et al., 2003), e a dimensão

Laissez-faire engloba casos em que o líder abdica das suas responsabilidades e evita tomar decisões.

Na liderança transacional subsiste como foco a clarificação dos objetivos e expectativas, a especificação do sistema de atribuição de incentivos e recompensas contingentes ao bom desempenho do indivíduo, e o esclarecimento dos critérios de desempenho. Estes aspetos podem ser fatores motivacionais para os colaboradores (Yukl, 1989), em que caso apresentem um bom desempenho e alcancem as metas desejadas, recebem recompensas e são reconhecidos pelo líder (Bass et al., 2003).

1.3.3. Liderança Transformacional

Enquanto o líder transacional motiva os trabalhadores a alcançar o desempenho desejado e a realizar os objetivos previamente estipulados, o líder transformacional inspira os colaboradores a ultrapassarem esses requisitos (Den Hartog et al., 1997). A dinâmica da liderança transformacional envolve a atenção e a elevação dos interesses idiossincráticos dos colaboradores, e a partilha e o compromisso com a visão e a missão organizacional. Este líder motiva os subordinados a irem para além dos próprios interesses pessoais para que as necessidades do grupo e da organização sejam concretizadas (Den Hartog et al., 1997).

Como referido, o Questionário Multifatorial da Liderança auxilia na compreensão do papel do líder transformacional, ao estipular quatro componentes distintas deste estilo de liderança, a saber: Influência Idealizada; a Motivação Inspiracional; a Estimulação Intelectual e a Consideração Individualizada. A Influência Idealizada consiste na admiração, reconhecimento e respeito dos colaboradores para com o líder, que por sua vez, prioriza as necessidades dos mesmos, partilha riscos e adota, de forma constante, uma conduta ética, com princípios e valores subjacentes. A componente Motivação Inspiracional refere-se à capacidade de o líder motivar e ser um modelo para os seus colaboradores, transmitir o significado inerente ao trabalho, comunicar de forma otimista a visão e os objetivos futuros, fomentar o espírito e trabalho de equipa, e desafiar os trabalhadores a extrapolar os seus próprios objetivos e esforços pessoais. Por sua vez, a componente Estimulação Intelectual comporta a ideia, de que o líder promove a criatividade, inovação, incentiva a capacidade de tomada de decisão, e a adoção de novos métodos e soluções, reconhecendo sempre o trabalho executado. Por último, a Consideração Individualizada demonstra que estes líderes priorizam as necessidades de

cada indivíduo, fornecendo apoio, *feedback* contínuo, e novas oportunidades (Bass et al., 2003).

Adicionalmente, este líder deve ser capaz de edificar um ambiente sustentado na confiança e justiça, ter elevada autoestima, e otimizar as competências e conhecimentos de cada trabalhador, promovendo o respetivo desenvolvimento, para que atinjam níveis elevados de desempenho (Bento, 2008).

1.4. Relação entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional

Inicialmente, a liderança transacional e a transformacional foram consideradas como duas extremidades opostas de um *continuum* (Burns, 1978), sendo posteriormente defendido que são estilos de liderança separados, pelo que a Liderança Transformacional se pode basear na Liderança Transacional, mas não o contrário. Nesta perspetiva, a Liderança Transformacional é considerada uma amplificação da Liderança Transacional estando interligadas por apresentarem como foco um objetivo, e diferindo no processo de recompensa, e forma de estabelecer metas e processos de trabalho (Den Hartog et al., 1997). Mais especificamente, Burns (1978) afirma que os líderes transformacionais transcendem as metas predefinidas, tendo em conta as necessidades intrínsecas de cada trabalhador, e os líderes transacionais, por outro lado, têm como foco a troca de recursos com os seus colaboradores, com base num sistema de recompensas contingente com o nível de desempenho demonstrado.

Adicionalmente, os colaboradores perante uma Liderança Transacional, compreendem os objetivos, as expectativas do líder e os indicadores de um bom desempenho para obterem as recompensas contingentes, enquanto, o líder transformacional não valoriza a troca de recursos, focando-se nos níveis de motivação e evolução dos colaboradores (Bento, 2008; Judge & Piccolo, 2004).

1.5. Relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação Profissional

A elevada Qualidade de Vida no Trabalho é essencial para que as organizações continuem a atrair, reter e apoiar os funcionários (Adeyemo, Terry & Lambert, 2015; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012), diminuindo casos de absentismo e rotatividade, (Havlovic, 1991), promovendo o compromisso organizacional (Faizan & Zehra, 2016; Lin, MacLennan, Hunt & Cox, 2015), o envolvimento dos trabalhadores e a satisfação no trabalho (Havlovic, 1991). No setor da saúde, Robbins e Davidhizar

(2007) mostraram que os enfermeiros mais satisfeitos tinham níveis de Qualidade de Vida no Trabalho superiores e, conseqüentemente, pacientes mais satisfeitos. Deste modo, as organizações com elevada Qualidade de Vida no Trabalho tendem a ter maiores níveis produtividade e, conseqüente, vantagem competitiva (Barzegar, et., 2012; Korunka, Hoonakker & Carayon, 2008). Assim, formula-se a hipótese:

Hipótese 1: Espera-se uma relação significativa e positiva entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação Profissional.

1.6. Relação entre os Estilos de Liderança e a Satisfação Profissional

Simultaneamente, os estilos de liderança podem afetar a eficácia e o desempenho dos trabalhadores nas organizações (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012), promovendo o aumento da satisfação e o bem-estar no trabalho, diminuindo casos de absentismo (Yukl, 2002). No setor da saúde, McNeese-Smith (1995) defende que os comportamentos dos diretores dos hospitais têm impacto na produtividade organizacional, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

No entanto, vários estudos sugerem que a Liderança Transformacional tem mais impacto sobre as atitudes dos colaboradores em relação ao seu trabalho, em comparação com a Liderança Transacional. Saleem (2015) afirma que os líderes transacionais estão mais preocupados em atingir as metas organizacionais, do que com o capital humano, defendendo a existência de uma associação negativa entre Liderança Transacional e a Satisfação Profissional. Por outro lado, Asghar e Oino (2017) verificaram que a Liderança Transacional tem impacto na Satisfação Profissional dos profissionais, não sendo tão significativa, comparado com a Liderança Transformacional.

Adicionalmente, estudos realizados no setor da saúde confirmam que, perante uma Liderança Transformacional, existem níveis mais elevados de bem-estar psicológico, desempenho e compromisso dos trabalhadores (Gillet, Fousuereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo & Colombat, 2013; Lin, et al., 2015). Lin, MacLennan, Hunt e Cox (2015) salientam o papel mediador do suporte do supervisor na relação entre os estilos de liderança transformacional e a satisfação no trabalho, defendendo que é um fator que se encontra altamente associado ao comportamento transformacional, e que promove o aumento da satisfação no trabalho. Assim, a Liderança Transformacional, baseada no reconhecimento, promove a satisfação, a motivação e a eficiência no trabalho (Judge e Piccolo, 2004; Saleem, 2015; Wang, Chontawan & Nantsupawat, 2011).

Os estudos agora referidos permitem fundamentar as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: Espera-se uma relação significativamente positiva entre o Estilo de Liderança Transacional e a Satisfação Profissional.

Hipótese 2b: Espera-se uma relação significativamente positiva entre o Estilo de Liderança Transformacional e a Satisfação Profissional.

Hipótese 3: Espera-se uma relação significativamente maior entre o Estilo de Liderança Transformacional e a Satisfação Profissional, do que entre o Estilo de Liderança Transacional e a Satisfação Profissional.

1.7. Relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e os Estilos de Liderança

Atualmente, podemos afirmar, com base na literatura, que existe uma relação significativa entre as Liderança Transacional e Transformacional e a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo ambas consideradas fatores preditivas da mesma (Gillet, et al., 2013; Kara & Uysal, 2018). Barzegar, Afzal, Tabibi e Delgoshaei (2012) realizaram uma investigação, num hospital, sobre a relação entre os comportamentos de liderança e a Qualidade de Vida no Trabalho, e verificaram que todos os indicadores dos comportamentos de liderança estavam correlacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo considerado, pelos investigadores, um fator que promove a Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, formulam-se como hipóteses da presente investigação:

Hipótese 4a: Espera-se uma relação positiva entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estilo de Liderança Transacional.

Hipótese 4b: Espera-se uma relação positiva entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estilo de Liderança Transformacional.

No entanto, existem diferenças entre estes dois estilos de liderança na relação com a Qualidade de Vida no Trabalho. Faizan e Zehra (2016) mostraram que os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho são mais elevados em colaboradores que têm uma chefia transformacional do que nos que têm um líder transacional, mas que ambos os estilos influenciam o nível de compromisso dos funcionários. Deste modo, a Liderança Transformacional é considerada mais eficaz, em comparação à Liderança Transacional, no que toca à motivação e satisfação dos funcionários, edificando níveis mais elevados de compromisso organizacional (Faizan & Zehra, 2016). Assim, na sequência das investigações referidas, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Espera-se uma maior correlação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estilo de Liderança Transformacional, do que entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estilo de Liderança Transacional.

Existe, assim, a necessidade de desenvolver as competências de liderança (Barzegar et al., 2012), com fim de promover a Qualidade de Vida no Trabalho do capital humano. Os líderes, ao desenvolverem uma relação com os seus colaboradores sustentada na confiança e no apoio, aumentam os níveis de satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores, confirmando que o estilo de liderança pode afetar e melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho (Adeyemo et al., 2015; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012).

2. Método

2.1 Participantes¹

A amostra é constituída por 94 participantes, dos quais, 54 são homens (57,4%) e 40 são mulheres (42,6%). Como podemos observar no quadro 1, a amostra trabalha maioritariamente no setor privado (86,2%).

Quadro 1

Frequências e percentagens para as variáveis Sexo e Setor Organizacional.

Variáveis	Frequência	Percentagem
Sexo		
Masculino	54	57,4
Feminino	40	42,6
Setor organizacional		
Pública	12	12.8
Privada	81	86.2

¹ Nota1: A amostra inicial era constituída por 111 pessoas, sendo que, procedeu-se à eliminação de 3 indivíduos (2 estudantes e 1 aposentado) por não serem trabalhadores ativos, de 11 pessoas por omissão de 4 ou mais itens, e 3 *outliers* encontrados, posteriormente, após a análise de normalidade.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Inventário da Qualidade de Vida no Trabalho

No presente estudo utilizou-se o Inventário da Qualidade de Vida no Trabalho que representa uma metodologia quantitativa, formulado por Rafael e Lima (2007), com o propósito de analisar qual a importância que os trabalhadores atribuíam aos aspetos da Qualidade de Vida no Trabalho. Os investigadores baseando-se em investigações anteriores e, principalmente, no modelo clássico de Walton (1973), anteriormente apresentado, encontraram as cinco dimensões fundamentais para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho. As dimensões utilizadas foram: o Emprego, a Carreira, as Relações de Trabalho, a Vida Pessoal, e as Condições de Trabalho. Para cada dimensão consideraram 14 itens, respondidos por profissionais e estudantes de Mestrado, cujo objetivo era referirem a importância subjacente à Qualidade de Vida no Trabalho, registando as respostas desde de “Nada importante” a “Muito importante”, na escala de Linkert.

Os resultados da primeira versão do instrumento, levaram a que os investigadores procedessem a algumas reformulações, de entre as quais, a necessidade de diferenciar a Importância e a Frequência, avaliando-as simultaneamente. Por sua vez, o instrumento da Qualidade de Vida no Trabalho já reformulado ficou repartido em escalas, nomeadamente a escala da Importância e da Frequência. Pelo que, os participantes foram solicitados que classificassem cada item do inventário, numa escala de Linkert de seis pontos, em que referiam o grau de Importância inerente à Qualidade de Vida no Trabalho. Adicionalmente, os participantes, utilizando a mesma escala, eram solicitados que indicassem a Frequência de ocorrência dos itens ou afirmações que constituíam o inventário. No final da versão experimental (Rafael & Lima, 2008), à semelhança da versão inicial, existe um campo para os sujeitos descreverem acontecimentos quer sobre a profissão como sobre a organização, que consideram importantes, e não se encontram presentes nos itens. Consequentemente, os participantes avaliavam a Importância e a Frequência, segundo a escala do inventário, desse mesmo acontecimento. A segunda versão contém 60 afirmações, tendo sido eliminados 10 itens da primeira versão do instrumento, resultante de análises fatoriais exploratórias. A eliminação ou reformulação de alguns itens, sucedeu-se para que em cada resposta, fosse possível obter informações sobre as duas escalas da Qualidade de Vida no Trabalho. Mais especificamente, nesta segunda versão as dimensões, Carreira e Vida Pessoal, referenciadas na primeira versão foram reformuladas. Nomeadamente, a dimensão Carreira foi repartida em duas

dimensões, uma relativa a aspetos como formação, desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, e outra que inclui fatores como a promoção, o reconhecimento e a componente económica. A dimensão Vida Pessoal também sofreu alterações, ficando dividida em duas dimensões: a dimensão Equilíbrio Trabalho/Família e o Trabalho e Lazer.

Foi utilizada, no presente estudo, a segunda versão do instrumento da Qualidade de Vida no Trabalho (Rafael & Lima, 2008a), apenas com a escala que avalia a Frequência, contemplando as seis dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, definidas após a análise fatorial exploratória realizada por Rafael (2010), nomeadamente: Características do Trabalho/Emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais; a Carreira - a promoção, reconhecimento e componente económica; as Relações sociais e Justiça no Trabalho; o Equilíbrio Trabalho/Família; Trabalho e Lazer e Condições de Trabalho.

2.2.2. Inventário da Satisfação Profissional

Para se analisar os níveis de satisfação dos participantes foram utilizados os indicadores da Satisfação Profissional, do projeto desenvolvido por Rafael e Lima (2008) referente à Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, os participantes deveriam responder a sete itens referentes a aspetos sobre o emprego, o progresso e expectativas de carreira, relações dentro do âmbito profissional, e sobre o equilíbrio entre o trabalho e a família. Também avaliavam a satisfação quanto à conciliação com as atividades de lazer, e face às condições de trabalho. Para se averiguar o nível de satisfação subjacente a estes parâmetros foi utilizado a seguinte escala: insatisfeito, algo satisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

2.2.3. Questionário Multifatorial da Liderança

O Questionário Multifatorial da Liderança inicialmente construído por Bass (1985), continha 73 itens e encontrava-se organizado por três categorias, a primeira categoria era o Carisma (que apresentava três escalas a Influência Individualizada, a Consideração Individual e a Estimulação Intelectual), a segunda categoria era a Recompensa, e a última categoria a Gestão por Exceção. O objetivo primordial da construção deste questionário foi perceber a relação da liderança transformacional com a liderança transacional, bem como a satisfação e a eficácia subjacentes. Posteriormente, foram executadas diversas reformulações, sendo utilizado no presente estudo a quinta versão do questionário

original, desenvolvido por Bass e Avolio (2004), para medir a percepção das pessoas sobre os estilos de liderança adotados pela chefia. Existem duas versões deste instrumento, a versão *Leader Form* e *Rater form*.

A versão *Leader Form* é destinada aos líderes, que avalia a percepção idiossincrática que os mesmos detêm sobre a própria liderança. Por sua vez, a versão *Rater Form* tem como objetivo avaliar a forma como os trabalhadores percebem o estilo de liderança do respetivo chefe. Ambas as versões apresentam 45 afirmações, sendo que na versão *Leader Form* servem para identificar e medir vários comportamentos de liderança adotados, e na versão *Rater Form* medem a frequência de certos comportamentos de liderança percebidos pelos trabalhadores, permitindo em ambas delimitar qual o estilo adotado ou percebido de entre as três opções seguintes: a Liderança Transformacional; a Liderança Transacional ou a *Laissez-Faire*. Mais especificamente, as afirmações descrevem diferentes comportamentos de liderança agrupados em categorias hierarquicamente organizadas, que permitem avaliar as percepções das pessoas quanto a determinada liderança.

O Questionário da Liderança Multifatorial encontra-se organizado em três grupos, que estão repartidos por categorias, formando nove escalas ao todo (Bass & Avolio, 2004). Mais especificamente o primeiro grupo destinado à Liderança Transformacional é constituído pela dimensão Influência Idealizada, que se divide em duas dimensões: Influência Atribuída e Influência Conduta. Também inclui a Motivação Inspiracional, a Estimulação Intelectual, e por último, a Consideração Individualizada. O segundo grupo que comporta aspetos da Liderança Transacional engloba a categoria da Recompensa Contingencial e da Gestão por Exceção Ativa. O terceiro grupo refere a Liderança *Laissez-Faire*, incorporando as escalas Gestão por Exceção Passiva e a *Laissez-Faire* ou Ausência de Liderança. Perante estes grupos, os participantes foram solicitados a avaliar cada item numa escala entre 0 (nunca), 1 (raramente), 2 (algumas vezes), 3 (muitas vezes) e 4 (frequentemente).

Para além disto, os investigadores adicionaram itens para avaliar os resultados da liderança, organizados em três dimensões, a saber, o Esforço Extra, a Eficácia e a Satisfação. O questionário completo tem, assim, 12 categorias. Nesta investigação foi utilizado a versão adaptada para português (Alves, 2009) do Questionário Multifatorial da Liderança, por Oliveira (2007), com o objetivo de identificar a percepção dos participantes quanto aos estilos de liderança dos chefes, sendo apenas utilizados 28 itens

no total, referentes às escalas da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional.

2.3. Procedimento

A aplicação do questionário foi efetuada por via eletrónica, com a participação de várias pessoas selecionadas através de redes sociais. Um dos critérios considerado importante para a seleção dos participantes foi a idade, pelo que foi estabelecido que 18 anos seria a idade mínima para o preenchimento do questionário. Outro critério tido em conta foi o nível profissional, tornando-se necessário que os participantes fossem trabalhadores.

3. Resultados

3.1. Análise Descritiva e Índice de Precisão

Foi inicialmente analisado as médias, desvio-padrão e os valores alfa de Cronbach da Qualidade de Vida no Trabalho, da Satisfação Profissional, da Liderança Transacional e da Liderança Transformacional que se encontram presentes no quadro 2.

Quadro 2

Médias, desvio-padrão e coeficientes alfa de Cronbach para a Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional, Liderança Transacional e Liderança Transformacional.

	Médias	Desvio-padrão	Alfa
Qualidade de Vida no Trabalho	3.82	0.70	.96
Satisfação Profissional	2.72	0.59	.83
Liderança Transacional	3.15	0.65	.82
Liderança Transformacional	3.29	0.79	.97

Observando os valores presentes no quadro 2 e 3 verificamos que a média da Qualidade de Vida no Trabalho é 3.82 (numa escala de 1 a 6), sendo a média mais elevada nas questões relacionadas com a dimensão Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais ($M=4.08$), seguida da dimensão Relações Sociais e Justiça no Trabalho ($M=3.92$), Equilíbrio Trabalho-Família ($M=3.92$), Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica ($M=3.38$), Trabalho e Lazer ($M=3.74$) e Condições de Trabalho ($M=3.73$). Quanto à Satisfação Profissional ($M=2.76$ numa escala de 1 a 4), na presente amostra, as pessoas encontram-se, sensivelmente, Satisfeitas. Por sua vez, foram observados com maior frequência comportamentos associados à Liderança Transformacional ($M=3.29$ numa escala de 1 a 5) do que à Liderança Transacional ($M=3.15$ numa escala de 1 a 5).

Com o objetivo de se averiguar a consistência interna das variáveis, foi calculado o alfa de Cronbach, que fornece informações quanto à precisão dos instrumentos utilizados para se medir as variáveis, e respetivas dimensões. Assim, o alfa de Cronbach ajuda a compreender se determinado conjunto de itens se encontram relacionados, e se cada item contribui para a medição de um construto comum. Os valores do alfa foram interpretados segundo o critério estabelecido por Murphy e Davidsholder (citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006), que estipulam que a fiabilidade pode ser inaceitável ($\alpha < 0.6$), baixa ($0.6 \leq \alpha < 0.8$), moderada ($0.8 \leq \alpha \leq 0.9$) e elevada ($\alpha > 0.9$).

Como podemos verificar no quadro 2, a Qualidade de Vida no Trabalho apresentou um valor de $\alpha = 0.96$, o que representa elevada fiabilidade. Nesse mesmo quadro poderemos ver que face à Satisfação Profissional se obteve um valor de $\alpha = 0.83$, o que representa fiabilidade moderada. A Liderança Transacional apresentou um valor de $\alpha = 0.82$ e a Liderança Transformacional de $\alpha = 0.97$, o que representa uma fiabilidade moderada e elevada, respetivamente. Para nenhum dos cálculos do alfa de Cronbach, foi necessário proceder à eliminação de itens, pois os respetivos valores não sofriam aumentos significativos, analisando-se o valor do alfa após exclusão de itens.

O quadro 3 apresenta as médias e o estudo da precisão executado através do cálculo dos coeficientes alfa de Cronbach, para as seis dimensões da Qualidade de Vida.

Como podemos observar no quadro 3 todas as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho apresentam elevada fiabilidade ($\alpha > 0.9$), sendo que, somente a dimensão Relações Sociais e Justiça no Trabalho teve o valor alfa moderado ($\alpha = 0.88$).

Quadro 3

Médias, desvio-padrão e coeficiente alfa de Cronbach para as dimensões da variável Qualidade de Vida no Trabalho.

Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho	Médias	Desvio-padrão	Alfa
Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	4.08	0.87	.93
Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica	3.38	0.92	.91
Relações Sociais e Justiça no Trabalho	3.92	0.85	.88
Equilíbrio Trabalho/Família	3.92	1.04	.92
Trabalho e Lazer	3.74	1.27	.95
Condições de Trabalho	3.73	1.02	.91

Os coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões Recompensa Contingente e Gestão por Exceção Ativa da Liderança Transaccional, apresentam-se no quadro 4.

Quadro 4

Coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões da variável Liderança Transaccional.

Dimensões da Liderança Transaccional	Alfa
Recompensa Contingente	.80
Gestão por Exceção Ativa	.72

Com base na interpretação do quadro 4, verifica-se que ambas as dimensões apresentam fiabilidade moderada. O facto da consistência interna da dimensão Recompensa Contingente ($\alpha = 0.80$) ser maior em comparação com a Gestão por Exceção Ativa ($\alpha = 0.72$), leva a crer que o conjunto de itens que a compõe se encontram mais relacionados e precisos, estando mais propensos a medir a mesma informação.

No quadro 5 encontra-se os coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões da Liderança Transformacional, mais especificamente, a Influência Atribuída, a Influência Conduta, a Motivação Inspiracional, a Estimulação Intelectual e a Consideração Individual.

Quadro 5

Coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões da variável Liderança Transformacional.

Dimensões da Liderança Transformacional	Alfa
Influência Atribuída	.85
Influência Conduta	.85
Motivação Inspiracional	.89
Estimulação Intelectual	.87
Consideração Individual	.88

No quadro 5 observa-se que todas as dimensões da variável Liderança Transformacional apresentam níveis superiores a $\alpha = 0.8$, pelo que, podemos aferir que todas têm uma elevada consistência interna, segundo o critério proposto por Murphy e Davidsholder (citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Com o objetivo de obter informações sobre a distribuição da amostra face às várias variáveis realizou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov ($n=85$), do qual, obteve-se os seguintes resultados: Qualidade de Vida no Trabalho: $K=0.064$, $p=0.200$; Satisfação Profissional: $K=0.105$, $p=0.022$; Liderança Transacional: $K=0.077$; $p=0.200$; Liderança Transformacional: $K=0.100$, $p=0.034$.

Com base na análise destes resultados, conclui-se que somente as variáveis Qualidade de Vida no Trabalho e Liderança Transacional apresentam uma distribuição normal ($p>0.05$), o que significa que a análise posterior da correlação entre as mesmas será realizada com base na correlação de Pearson e, as restantes correlações com a correlação de Spearman.

Para decidir sobre quais os coeficientes de correlação a serem utilizados, as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho foram submetidas ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov ($n=85$), registando-se os seguintes dados: Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais: $K=0.085$, $p=0.191$; Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica: $K=0.075$, $p=0.200$; Relações Sociais e Justiça no Trabalho, $K=0.075$,

$p=0.200$; Equilíbrio Trabalho-Família: $K=0.082$, $p=0.200$; Trabalho e Lazer: $K=0.136$, $p=0.01$; Condições de Trabalho: $K=0.071$, $p=0.200$.

Considerando os resultados das análises de normalidade, as correlações entre as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e a Liderança Transacional serão realizadas através do método da correlação de Pearson, por apresentarem distribuição normal à exceção da dimensão Trabalho e Lazer ($p<0.05$), que será realizada através da correlação de Spearman, por ter uma distribuição não normal. Para se calcular as correlações das dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho com a Liderança Transformacional ($p<0.05$) utilizar-se-á a correlação de Spearman, visto apresentarem todas uma distribuição não normal.

3.2. Análise das relações entre as variáveis

Com o objetivo de verificar as hipóteses propostas, procedeu-se à análise das intercorrelações entre a Qualidade de Vida no Trabalho, a Satisfação Profissional, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional, como é possível observar no quadro 6.

Quadro 6

Correlações entre Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Estilos de Liderança

	Qualidade de Vida no Trabalho	Satisfação Profissional	Liderança Transacional
Satisfação Profissional	.78**		
Liderança Transacional	.31**	.43**	
Liderança Transformacional	.38**	.50**	.79**

**A correlação é significativa no nível 0,01.

Para se interpretar os valores de correlação destacados no quadro 6, considerou-se os investigadores Dancey e Reidy (2007), que estipulam que uma correlação entre .10 e .30 é fraca, entre .40 e .60 é moderada, e acima de .70 é forte. Com base neste princípio verificamos que existe uma correlação significativamente forte entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação Profissional ($r_s=.78$, $p<0.01$), ou seja, quanto maior a percepção

quanto à frequência da Qualidade de Vida no Trabalho maior será o nível de Satisfação Profissional dos participantes, acabando por se verificar a hipótese H1. Existe também uma correlação significativa e forte entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional ($r_s=.79$ $p<0.01$).

Adicionalmente, existe uma correlação significativamente moderada entre a Satisfação Profissional e a Liderança Transacional ($r_s=.43$, $p<0.01$) e entre a Satisfação Profissional e a Liderança Transformacional ($r_s=.50$, $p<0.01$). Estes resultados permitem assegurar as hipóteses H2a e H2b. Estes dados suportam também a hipótese H3, uma vez que, a relação significativa entre o Estilo de Liderança Transformacional e a Satisfação Profissional é maior, do que entre o Estilo de Liderança Transacional e a Satisfação Profissional.

Apesar de fraca, verificou-se ainda uma correlação significativa entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Liderança Transacional ($r=.31$) e entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Liderança Transformacional ($r_s=.38$). No entanto, estas correlações acabam por ser bastante significativas ($p<0.01$), confirmando-se assim as hipóteses H4a e H4b.

Por último, confirma-se a hipótese H5, uma vez que a correlação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estilo de Liderança Transformacional é maior, do que entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Estilo de Liderança Transacional.

No quadro 7, podemos verificar as correlações entre as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

Os resultados presentes no quadro 7 demonstram que a dimensão Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais ($r=.09$, $p>0.05$) e Trabalho e Lazer ($r_s=.20$ $p>0.05$) foram as dimensões com menor correlação com a Liderança Transacional, não sendo estatisticamente significativas. Consecutivamente, as dimensões Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica ($r=.29$, $p<0.01$), Equilíbrio Trabalho e Família ($r=.21$, $p<0.05$) e Condições de Trabalho ($r=.32$, $p<0.01$) apesar de apresentarem uma correlação significativa e positiva, têm uma natureza fraca ($r<.4$). Por último, a dimensão Relações Sociais e Justiça no Trabalho ($r=.42$, $p<0.01$) é a única que tem uma correlação moderada e significativa com a Liderança Transacional.

Quadro 7

Correlações entre as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	.09	.23*
Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica	.29**	.34**
Relações Sociais e Justiça no Trabalho	.42**	.53**
Equilíbrio Trabalho-Família	.21*	.30**
Trabalho e Lazer	.20	.22*
Condições de Trabalho	.32**	.37**

**A correlação é significativa no nível 0,01.

*A correlação é significativa no nível 0,05.

Apesar de todas as correlações entre a Liderança Transformacional e as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho se terem demonstrado ser positivas e significativas, existem diferenças a ter em conta. Persistem correlações fracas entre este estilo de liderança e as dimensões Trabalho e Lazer ($r_s=.22$, $p<0.05$), Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais ($r_s=.23$, $p<0.05$), Equilíbrio Trabalho e Família ($r_s=.30$, $p<0.01$), Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica ($r_s=.34$, $p<0.01$) e Condições de Trabalho ($r_s=.37$, $p<0.01$), sendo que, esta última está próxima de apresentar uma correlação moderada. No entanto, à semelhança com a Liderança Transacional, é apenas a variável Relações Sociais e Justiça no Trabalho ($r_s=.53$, $p<0.01$) que apresenta uma correlação positiva e moderada com a Liderança Transformacional.

De forma complementar às análises das correlações entre as variáveis deste estudo anteriormente apresentadas, considerou-se fundamental inquirir informações sobre a correlação entre a Satisfação Profissional e os Estilos de Liderança, cujos resultados encontram-se no quadro 8.

Quadro 8

Correlações entre as dimensões da Satisfação Profissional, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Emprego atual.	.28**	.33**
Progresso global da sua carreira até agora	.34**	.41**
Perspetivas futuras da sua carreira	.35**	.40**
Relações no trabalho	.33**	.46**
Relação do trabalho com a sua vida familiar	.23*	.25*
Relação do trabalho com as atividades de lazer	.21*	.18
Condições de trabalho	.25*	.33**

**A correlação é significativa no nível 0,01.

*A correlação é significativa no nível 0,05

Deste modo, verifica-se que a Liderança Transacional apresenta uma correlação pouco significativa ($p < 0.05$) e fraca, com a satisfação relativa aos parâmetros Relação do Trabalho com as atividades de lazer ($rs = .21$), Relação do trabalho com a sua vida familiar ($rs = .23$) e Condições de trabalho ($rs = .25$). Simultaneamente, a Liderança Transacional apresenta correlações fracas, mas significativas ($p < 0.01$), nomeadamente com a satisfação com o Emprego atual ($rs = .28$), a satisfação com as Relações no trabalho ($rs = .33$), a satisfação com o Progresso global da sua carreira até agora ($rs = .34$) e a satisfação com as Perspetivas futuras da sua carreira ($rs = .35$).

A Liderança Transformacional apresenta correlações significativas, mas fracas com a satisfação com a Relação do trabalho com a sua vida familiar ($rs = .25$, $p < 0.05$), a satisfação com as Condições de trabalho ($rs = .33$, $p < 0.01$) e a satisfação com o Emprego atual ($rs = .33$, $p < 0.01$). Para além disto, este estilo de liderança inclui correlações significativas ($p < 0.01$) e moderadas com os indicadores da Satisfação Profissional, relativos às Perspetivas futuras da sua carreira ($rs = .40$), ao Progresso global da sua

carreira até agora ($r_s=.41$) e às Relações no trabalho ($r_s=.46$). Somente não se verificou uma correlação significativa com a satisfação relativa à Relação do trabalho com as atividades de lazer ($r_s=.18, p>0.05$), não sendo possível concluir que estas variáveis estão relacionadas, ou seja, a maior frequência de comportamentos associados à Liderança Transformacional não implica o aumento da Satisfação perante a Relação existente entre o trabalho e as atividades de lazer.

4. Discussão

O objetivo da presente investigação consistia no estudo da relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho, a Satisfação Profissional e os Estilos de Liderança, e na análise das possíveis diferenças entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional. Focando na compreensão das correlações entre as variáveis, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Spearman e Pearson, com o propósito de analisar a veracidade das hipóteses propostas neste estudo. É interessante observar os resultados das correlações calculadas e compreender se, de facto, existem relações significativas e positivas entre as variáveis e qual a força inerente.

Através da análise dos resultados obtidos, verificou-se uma correlação forte e significativa entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Satisfação Profissional, o que para além de convergir com a hipótese proposta neste estudo, confirma resultados de investigações anteriores (Havlovic, 1991; Lin, et al., 2015; Robbins & Davidhizar, 2007). Para além de promover a edificação de níveis superiores de Satisfação Profissional, a Qualidade de Vida no Trabalho fornece inúmeras vantagens tanto para os trabalhadores como para as próprias empresas, pelo que se torna fundamental que nas organizações se valorize e priorize esta temática, envolvendo todos os departamentos.

Mais especificamente, por ter impacto significativo nas respostas comportamentais dos funcionários, a Qualidade de Vida no Trabalho quando se encontra reduzida, pode representar baixos níveis de saúde e bem-estar do capital humano, levando a casos de absentismo, produtividade e eficiência reduzida, baixa qualidade de serviço e produtos, reclamações e algumas despesas organizacionais (Sirgy et al., 2001). Assim, a priorização da Qualidade de Vida no Trabalho acaba por trazer vantagens para as empresas, que ficam mais capazes de atrair e reter os seus funcionários (Adeyemo, et al., 2015; Dargahi & Seragi, 2007; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012.), e de manterem trabalhadores

mais qualificados, comprometidos, motivados e com melhores desempenhos (Faizan & Zehra, 2016; Lawler & Ledford, 1981; Mosadeghrad, 2013). Deste modo, a Qualidade de Vida no Trabalho acaba por ser um pré-requisito para as empresas terem vantagem competitiva no mercado, e aumentarem os seus níveis de produtividade e sucesso organizacional (Barzegar, et al., 2012; Efraty & Sirgy, 1990; Korunka, et al., 2008).

Parece-nos também bastante relevante, destacar a existência de uma correlação significativa e moderada entre a Satisfação Profissional e ambos os estilos de Liderança estudados, convergindo com a literatura que considera a liderança um dos determinantes cruciais para que haja satisfação no trabalho (McNeese-Smith, 1995; Mohammad & Hossein, 2006; Wang, et al., 2011). Este resultado confirma que a própria chefia tem um papel ativo e fundamental na monitorização das necessidades dos trabalhadores, com a responsabilidade acrescida de se certificar que as mesmas são cumpridas, tendo em conta os recursos e condições da organização (Chan & Wyatt, 2007). Por isso, sem um sistema de liderança de qualidade, incapaz de motivar e estimular os colaboradores, assim como, aumentar os respetivos níveis de compromisso, torna-se difícil a construção de uma empresa de êxito, com dificuldade na obtenção das metas e objetivos estipulados (Mohammad et al., 2006; Skansi, 2000).

Os resultados demonstraram igualmente que a Liderança Transformacional está mais relacionada com a Satisfação Profissional, em comparação com a Liderança Transacional, o que significa que a adoção frequente de comportamentos subjacentes ao estilo de Liderança Transformacional, amplifica a probabilidade de se verificarem níveis de Satisfação superiores nos colaboradores. Tal vai de encontro à revisão de literatura que afirma que apesar da Liderança Transacional estar positivamente relacionada com o compromisso, a satisfação e o bom desempenho dos colaboradores, a Liderança Transformacional acaba por ser um estilo de liderança mais eficaz em promover a motivação e a edificação destes fatores dentro das organizações (Asghar e Oino, 2017; Faizan & Zehra, 2016; Saleem, 2015). Mais especificamente, os resultados demonstraram que somente a dimensão Relação do trabalho com a vida familiar apresentava uma relação pouco significativa e fraca com ambos os estilos de liderança. Também a dimensão Relação do trabalho com as atividades de lazer apresentou uma correlação de natureza fraca com a Liderança Transacional, não estando relacionada com a Liderança Transformacional. No entanto, é saliente na literatura sobre o conflito trabalho-família, a necessidade de os líderes promoverem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos

colaboradores. Por exemplo, em situações com elevada pressão, a Liderança Transformacional é um fator essencial para que os colaboradores sejam capazes de manter o equilíbrio entre esses dois domínios da vida, diminuindo casos de esgotamento (Syrek, Apostel & Antoni, 2013). Os líderes ao terem consideração pela vida pessoal dos colaboradores, ao fornecerem recursos diários para que consigam lidar com as exigências do trabalho, aplicáveis também à vida privada, assim como, ao reestruturarem o local de trabalho, reduzindo as exigências do trabalho e a pressão laboral, promovem a satisfação que os trabalhadores têm com a vida particular. As organizações também contribuem ao implementar formações sobre esta temática, fornecendo exemplos práticos e técnicas para que os trabalhadores consigam estabelecer um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Russo, 2016; Syrek, Apostel & Antoni, 2013).

É interessante ainda observar que as dimensões da Satisfação Profissional que se encontram mais relacionadas com a Liderança Transacional são a Perspetiva futura da carreira e o Progresso da carreira, e com a Liderança Transformacional são as Relações no Trabalho e o Progresso na Carreira. Do mesmo ponto de vista, Bass, Avolio, Jung e Berson, (2003) defendem que o Líder Transacional ao esclarecer as expectativas, clarificar responsabilidades e fornecer recompensas pelo desempenho esperado, assim como, o Líder Transformacional ao motivar os colaboradores a superar desafios e encontrar novas soluções, reconhecendo o esforço de cada um, aumenta o nível de coesão entre os trabalhadores numa equipa, fortalecendo as relações interpessoais. Focando na satisfação com a carreira, a presente investigação confirma os resultados de Riaz e Haider (2010), que afirmam que ambos os estilos de liderança estão relacionados positivamente com a satisfação que os funcionários detêm perante o passado, progresso e desenvolvimento da carreira, e com as metas a conquistar.

Os líderes por deterem a responsabilidade de fornecer recompensas, salários, promoções ou prémios, influenciam a motivação e atitudes dos trabalhadores no local de trabalho. A Teoria do *Path Goal* desenvolvida por House (1971), baseada na Teoria da Expectativa da Motivação, de Victor Vroom, afirma que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores dependem das expectativas e valor que atribuem aos resultados, ou seja, as pessoas têm um melhor desempenho e estão mais motivadas, caso considerem que o esforço subjacente ao trabalho permite o alcance dos resultados desejados (House, 1971). Deste modo, a Teoria do *Path Goal* pressupõe que o líder é capaz de melhorar a qualidade de trabalho dos trabalhadores ao percorrer o *path*, influenciando os seus subordinados a

acreditar que os resultados que desejaram podem ser alcançados através do esforço, proporcionando informações, apoio, recompensas e recursos para os ajudar e motivar a alcançar os seus *goals* (House, 1971; House & Mitchell, 1974).

Simultaneamente, como verificado através da correlação significativa, mas fraca encontrada neste estudo, os estilos de liderança são fatores que têm efeito sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (Adeyemo et al., 2015; Barzegar, et al., 2012; Dargahi & Seragi, 2007; Gillet, et al., 2013; Kara & Uysal, 2018). Ainda assim, existem diferenças entre estes dois estilos de liderança na relação com a Qualidade de Vida no Trabalho, o que é demonstrado tanto pelos resultados, como por várias investigações (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015). Por exemplo, Faizan e Zehra (2016) demonstraram que a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários inerente a uma Liderança Transformacional é maior do que em comparação com a Liderança Transacional.

Mais especificamente, Nanjundeswaraswamy e Swamy (2015) constaram que a Liderança Transacional está mais relacionada com os seguintes atributos da Qualidade de Vida no Trabalho: o ambiente de trabalho, os sistemas de remuneração e recompensas, e a segurança no emprego. A presente investigação vai de encontro aos resultados destes investigadores, no sentido em que se confirmou na Liderança Transacional uma correlação significativa com a dimensão Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica, não se verificando uma relação com a dimensão Características do trabalho/emprego, e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. No mesmo sentido, a presente investigação converge com os resultados destes investigadores, no sentido em que se confirmou a existência de uma correlação pouco significativa entre a dimensão Condições de Trabalho e a Liderança Transacional.

Contudo, encontrou-se também uma correlação moderada e bastante significativa com a dimensão Relações Sociais e Justiça no Trabalho e a Liderança Transacional. Uma vez que esta dimensão apresentou também uma correlação moderada com a Liderança Transformacional, considera-se esta dimensão de grande importância, assim como a dimensão Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica, por serem duas das dimensões que mais se encontram correlacionadas com ambos os estilos de liderança. Para além da correlação entre a Liderança Transformacional e a Relações Sociais e Justiça no Trabalho, Nanjundeswaraswamy e Swamy (2015) consideram que, sob este estilo de liderança, existe maior frequência nos seguintes indicadores: ambiente de trabalho,

cultura organizacional e clima, e satisfação e segurança no trabalho. Focando nas Condições de Trabalho, esta dimensão também é relevante por ter sido a segunda dimensão que mais se correlaciona com ambos os estilos de liderança.

Tendo em conta que desde sempre, as pessoas despendem muito tempo, esforço e energia no local de trabalho, é importante que se sintam bem com as condições do local de trabalho e satisfeitas com a natureza das tarefas (Chan e Wyatt, 2007). Através daqueles aspetos, as organizações podem desenvolver níveis superiores de Qualidade de Vida no Trabalho dos seus trabalhadores, ao promoverem a implementação de processos e ações para melhorar as respetivas condições de trabalho, promovendo o bem-estar e envolvimento dos trabalhadores (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012). Ao desenvolverem ações de intervenção e estratégias de melhoria, as organizações devem reconhecer que o pressuposto base da Qualidade de Vida no Trabalho são as pessoas, considerando-as o recurso mais importante na organização (Sirgy et al., 2001). Assim, as necessidades tecnológicas não devem ser priorizadas em relação às necessidades idiossincráticas dos funcionários (Nanjundeswaraswamy e Swamy, 2015), sendo essencial que o ambiente de trabalho seja desenvolvido de modo a satisfazer e equilibrar ambas as necessidades (Faizan & Zehra, 2016).

Os líderes podem ser cruciais ao promoverem, mesmo que pouco, o aumento da frequência de quase todas as dimensões subjacentes da Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que existe maior probabilidade de tal se verificar, caso o líder adote comportamentos associados a um estilo de liderança Transformacional. Consequentemente, as empresas podem dar formação sobre boas práticas de liderança e incentivar os líderes a agir como modelos, a fornecer abordagens novas e inovadoras no trabalho, a transmitir os valores organizacionais, e a adotar estratégias, com o fim de melhorar a qualidade de relacionamento entre todos os profissionais (Wang et al., 2011).

Proporcionar oportunidades de evolução na carreira, fornecer condições de trabalho seguras e saudáveis, promover a flexibilidade de horário, autonomia e liberdade nos processos de tomada de decisão, fomentar tarefas significativas e desafiadores, adotar sistemas remuneração e benefícios adequados e justos, constituem exemplos de formas de aumentar a Qualidade de Vida no Trabalho. Transmitir a missão da empresa, construir um bom sistema de comunicação e de reconhecimento e proceder, quando necessário, ao *redesign* no local de trabalho, são também exemplos de ações que não só melhoram os níveis da Qualidade de Vida no Trabalho como promovem o bem-estar e a satisfação dos

trabalhadores. (Havlovic, 1991; Korunka et al., 2008; Lau & May, 1998; Swamy et al., 2015).

A adoção de boas práticas organizacionais com base na Qualidade de Vida no Trabalho, fornece inúmeras vantagens para as empresas, de entre as quais o aumento dos níveis de satisfação dos trabalhadores, o desenvolvimento de competências e aprendizagens no local de trabalho (Saraji & Dargahi, 2006), o aproveitamento do potencial dos trabalhadores e melhores níveis de desempenho. Também, se verifica o aumento da capacidade das organizações em reter e fidelizar trabalhadores mais satisfeitos, envolvidos e motivados, o que conseqüentemente, diminui casos de *burnout* e absentismo (Mosadeghrad, 2013), e contribui para o aumento da qualidade de produtos e serviço prestados (Brooks & Anderson, 2005). Com isto, a implementação de práticas alinhadas aos fundamentos da Qualidade de Vida no Trabalho, fortalece o nível de produtividade organizacional (Barzegar et al., 2012), e vantagem competitiva (Chan e Wyatt, 2007).

Contudo é importante referir, que as organizações são sistemas sociais, nas quais os Recursos Humanos são um dos fatores mais importantes para a eficácia organizacional, sendo necessário que haja gestores e funcionários eficientes para atingir os objetivos organizacionais. Assim, Saraji e Dargahi (2006) afirmam que os profissionais de Recursos Humanos também comportam um papel ativo na Qualidade de Vida no Trabalho, ao adotarem diversas ações, com o objetivo de aumentar a qualidade de vida das pessoas nas organizações. Mosadeghrad (2013) salienta a importância de os profissionais de Recursos Humanos fomentarem um ambiente de trabalho favorável, devendo apoiar, compreender e reconhecer as necessidades e desejos dos trabalhadores e promover a satisfação desses requisitos, reconhecendo os respetivos desempenhos, e promovendo a produtividade organizacional. Deste modo, para suportar o mercado competitivo, as organizações devem reconhecer que os Recursos Humanos são responsáveis pela eficaz gestão do capital humano, cujo objetivo deve ser priorizar o bem-estar dos seus trabalhadores, uma vez que, um funcionário insatisfeito acaba por ser o primeiro inimigo da organização (Swamy et al, 2015).

Uma das limitações do presente estudo é o facto de compreender uma amostra que tem um número reduzido de participantes, e que apresenta uma discrepância face ao setor organizacional, por haver mais trabalhadores do setor privado. Para além disto, a dimensão Importância também poderia ter sido analisada e não somente a dimensão Frequência da Qualidade de Vida no Trabalho, para melhor se perceber a preferência dos

trabalhadores quanto às dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, e como é que as respetivas perceções individuais se relacionam com os Estilos de Liderança. Para investigações futuras, seria interessante analisar as diferenças entre o setor privado e o setor público nas relações entre as variáveis propostas, assim como, considerar estudar uma maior amostra de trabalhadores. Sabendo também que a Liderança *Laissez-Faire* pertence ao Questionário Multifatorial da Liderança poderia-se realizar uma investigação incluindo-a na análise das correlações, sendo interessante avaliar a diferença que este estilo de liderança possa ter com a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional. De forma a complementar esta informação, seria curioso ter avaliado os Resultados da Liderança, nomeadamente o Esforço Extra, a Eficácia e a Satisfação, que se encontram dispostos na secção final do Questionário Multifatorial da Liderança. Assim não só teríamos conhecimento da forma de como os comportamentos frequentes da liderança podem influenciar as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e da Satisfação Profissional, mas também como é que a percepção dos resultados que os trabalhadores têm perante um determinado estilo de liderança adotado estão relacionados com estas variáveis. Por último, seria aliciante analisar a forma como algumas situações atuais das empresas, por exemplo, casos de sucesso ou de crise empresarial, assim como, outros fatores internos como, o tamanho da empresa ou idade, poderiam influenciar as relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho, a Satisfação Profissional e os Estilos de Liderança.

Tendo em conta as ideias desenvolvidas nesta investigação é fundamental que as empresas priorizem a temática Qualidade Vida no Trabalho e a Satisfação Profissional, por serem fatores com inúmeras vantagens associadas. Também é importante realçar e valorizar o papel que os líderes podem ter nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, que são o fator mais importante de uma organização. Identificando as diferenças encontradas entre o estilo de Liderança Transacional e a Liderança Transformacional compreende-se as vantagens que as organizações têm ao investir na formação e desenvolvimento de competências dos líderes. Em todos os aspetos as empresas devem procurar fornecer recursos e condições para que os profissionais dos Recursos Humanos possam ter um papel ativo no aumento da Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional dos trabalhadores, promovendo o sucesso organizacional.

Referências

- Adeyemo, D. A., Terry, D. L., & Lambert, N. J. (2015). Organizational climate, leadership style and emotional intelligence as predictors of quality of work life among bank workers in Ibadan, Nigeria. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(4).
- Alves, A. S. V. (2009). Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira. Dissertação de mestrado, Universidade da Madeira, Portugal.
- Armstrong, M. (2006). Organization Behavior. *A handbook of human resource management practice* (10. ed.). Kogan Page Publishers. 4, 239-314.
- Aronson, K. R., Sieveking, N., Laurenceau, J., & Bellet, W. (2003). Job satisfaction of psychiatric hospital employees: A new measure of an old concern. *Administration and Policy in Mental Health*, 30(5), 437–452.
- Asghar, S., & Oino, D. (2017). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces College of Management Sciences* 8(1), 1-13.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-87.
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., & Delgoshaei, B. (2012). Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1(1).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B.J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bento, A. M. V. (2008). Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. *Atas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas*, 145-157

- Brooks, B. A., & Anderson, M. A. (2005). Defining quality of nursing work life. *Nursing Economics*, 23(6), 319-326.
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change–cynicism cycle: The Role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5-24.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan, K. W., & Wyatt, T. A. (2007). Quality of work life: A study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501–517.
- Dancey, C. P., & Reidy J. (2007). *Statistics without Maths for Psychology*. Harlow, Prentice Hall.
- Dargahi, H., & Seragi, J. N. (2007). An approach model for employees' improving quality of work life (IQWL). *Iranian Journal of Public Health*, 36(4), 81-86.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Specifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 23(6), 178 –199.
- Efraty, D., & Sirgy, M. J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Faizan, R., & Zehra, N. (2016). Quality work-life as predictor to organisational commitment under contrasting leadership styles: IT responses from Pakistans private software houses. *Global Journal of Management And Business Research*, 16 (6), 9-23.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.

- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Konopaske, R. (2003). *Organization: Behavior structure processes*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359-1367.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Havlovic, S. J. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, 30(3), 469–479.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 81. 109-120.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 3. 81-97.
- Hsu, M. Y., & Kernohan, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of Advanced Nursing*, 54(1), 120-131.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419-1435.

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(4), 409-423.
- Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Lawler III, E. E., & Ledford Jr, G. E. (1981). Productivity and the quality of work life. *National Productivity Review*, 1(1), 23-36.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nursing*, 14(1), 33.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- Mohammad, M. R. A., & Hossein Y. M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of working life and turnover intentions: implications for nursing management. *International Journal of Research in Nursing*, 4(2), 47-54.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy D R, D. R. (2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs. *Management Science Letters*, 5(1), 65-78.

- Nayeri N. D., Salehi T., & Noghabi A. A. (2011). Quality of work life and productivity among Iranian nurses. *Contemporary Nurse*, 39(1), 106-118.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4. ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Oliveira, J. (2007). Lideranças do Tipo Transformacional: Estudo de uma escola básica e de uma escola secundária, a percepção dos professores. Dissertação de mestrado, Universidade Católica do Porto, Portugal.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical systems: A north American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Relations*, 35(12), 1179–1204.
- Rafael, M. (2010). Qualidade de Vida no Trabalho: um tema essencial da investigação e da intervenção em Recursos Humanos. In Ester Vaz, Viviana Meirinhos (Org). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas – os artigos de investigação e intervenção* (pp. 341-354). Porto: Editorial Novembro.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2007). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Versão experimental*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008a). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT-I/F). Versão experimental para investigação*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2007). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*, 26(3), 234–239.
- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67.
- Russo, M. (2016). How can supervisors help employee work-life balance? Disponível em :<https://www.hrzone.com/engage/employees/how-can-supervisors-help-employee-work-life-balance>.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian Journal of Public Health*, 35(4), 8-14.

Sawar, A., Mumtaz, M., Batool, Z., & Ikram, S. (2015). Impacto of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 834-844.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.

Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles—empirical study in hrvatska elektroprivreda dd. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 5(2), 51-67.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage publications.

Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.

Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 18(3), 252.

Vagharseyyedin, S. A., Vanaki, Z., & Mohammadi, E. (2011). The nature nursing quality of work life: An integrative review of literature. *Western Journal of Nursing Research*, 33(6), 786-804.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2011). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of registered nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444–451.

YukL, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

YukL, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.